

Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail.

Le cas d'une agence de création d'événements

Résumé

L'article se propose d'étudier la question de la dispersion au travail en défaisant le terme de sa connotation négative systématique. Il s'appuie sur une enquête de type ethnographique menée dans une agence de création d'événements. L'auteur s'attache à montrer combien la dispersion est constitutive de certaines formes de travail complexe et comment elle est prise en compte au quotidien par les travailleurs. Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail permet d'aborder sous un nouvel angle les questions des compétences et d'intensification du travail.

De prime abord, le titre de cet article peut surprendre. En effet, le recours au terme de "dispersion" est pour le moins inhabituel dans la littérature académique consacrée au travail. Pourtant, de plus en plus, le travailleur doit faire face dans un temps très court à une kyrielle d'engagements souvent très différents, les formes contemporaines de travail apparaissant comme particulièrement propices à accentuer cette dispersion. Trois exemples de grandes tendances permettent d'illustrer cette assertion, au premier rang desquelles la diffusion massive des TIC.

En effet, véhiculant information et communication, ces technologies conduisent fréquemment le travailleur à suspendre, actualiser ou reconfigurer son activité, et donc à se disperser. Les TIC ne sont cependant ni nécessaires ni suffisantes à engendrer la dispersion. Le contexte humain de la situation de travail est également un facteur décisif : un collègue de bureau peut être une source importante de dispersion. Par ailleurs, le caractère disruptif des TIC, à savoir leur propension à interrompre leur utilisateur dans une activité, est souvent paramétrable. L'utilisateur qui ne désire pas être interrompu dans son activité peut, pour ce faire, recourir à diverses fonctionnalités (comme configurer son téléphone mobile sur un profil silencieux) ou basculer certains outils sur un mode asynchrone (faire un transfert d'appel vers sa messagerie).

L'instabilité croissante des environnements de travail, causée entre autres par l'introduction massive des TIC, mais aussi l'exacerbation de la pression concurrentielle ou encore l'importance toujours plus grande de la satisfaction du client, constitue une deuxième tendance porteuse de dispersion. Cette incertitude se répercute sur le travailleur qui doit la gérer au jour le jour dans l'organisation quotidienne de son activité. Cette capacité d'adaptation en continu s'apparente bien à une capacité à gérer la dispersion.

Notre troisième et dernier exemple concerne l'évolution des normes managériales. Le succès grandissant de l'organisation en projets, décrite entre autres par Luc Boltanski et Eve Chiapello¹, amène le travailleur, souvent engagé simultanément dans différents projets, à jongler entre chacun de ces projets, et donc à se disperser.

Ces tendances sont particulièrement à l'œuvre dans les formes de travail complexes, telles qu'elles ont été définies par l'ergonomie et les sciences cognitives. C'est-à-dire des situations marquées entre autres par une variété de tâches à traiter, où les activités entrent en interférence, où la composante communicative est essentielle et où le partage du temps avec une équipe ou un public fait peser une pression sur la dynamique des séquences d'activité qui débouche régulièrement sur le chevauchement d'urgences localisées². Si l'on veut pouvoir suspendre les activités déjà engagées et réagir aux sollicitations d'un environnement changeant, il faut faire preuve d'une réelle agilité temporelle, ainsi que d'une grande capacité d'adaptation. Pour définir cette aptitude à s'engager sur plusieurs « fronts » à la fois, on ne dispose pas vraiment de terme consacré. On pourrait dire qu'il s'agit en quelque sorte d'une capacité à se disperser, même si, appliquée à une activité humaine, la notion de dispersion est connotée dans le langage courant comme un détachement « illégitime » de l'accomplissement d'une tâche principale dans laquelle on devrait être pleinement engagé.

Dans les magazines destinés aux cadres, cette thématique est régulièrement abordée dans des dossiers spéciaux aux titres évocateurs comme "supporter la pression", "mieux gérer son stress". Mais leur lecture est généralement décevante puisqu'ils restent le plus souvent au niveau des lieux communs. Dans la littérature académique, les travaux relatifs à la dispersion présentent cette dernière comme une forme pathologique, à l'instar des nombreuses études consacrées au stress ou à la surcharge cognitive. La perspective retenue ici consiste à aller contre cette tendance et à prendre la question de la dispersion au sérieux. En ce qu'elle est constitutive de nombreuses situations de travail complexe, la capacité à gérer la dispersion ne s'apparente-t-elle pas à une compétence du travailleur ? N'est-elle pas en effet, sous certaines conditions, la réponse la plus adaptée à certaines configurations de travail ?

Pour tenter de répondre à ces questions nous avons entrepris une enquête de type ethnographique³, dans une agence de créations d'événements d'une dizaine de personnes, spécialisée dans l'organisation de congrès scientifiques. Nous avons retenu ce terrain⁴ car, d'une part il remplissait les critères des formes de travail complexe énoncés ci-dessus et que d'autre part, il présentait trois caractéristiques particulièrement propices à

¹ Boltanski et Chiapello, 1999.

² Joseph, 1992.

³ Nous avons suivi l'agence dans la préparation et la tenue d'un grand congrès regroupant plusieurs milliers de personnes. La méthodologie retenue, l'observation directe en continu avec une attention toute particulière aux rôles des objets et de l'environnement dans son ensemble, est celle traditionnellement utilisée par les travaux de sociologie pragmatique et notamment par les *workplace studies*.

⁴ Dans le cadre de notre thèse, nous avons investi d'autres terrains, notamment managers et traders cf. Datchary, à paraître 2005.

engendrer de la dispersion. En premier lieu, il s'agit d'une relation de service. Les employés se doivent donc d'être disponibles et réactifs aux sollicitations des clients et d'organiser leur activité en fonction. Par ailleurs, le travail se fait en équipe, ce qui là encore, implique disponibilité pour les collègues, rôle important de la communication et une certaine polyvalence. Enfin, l'événement est au cœur de l'activité de l'agence or celui-ci constitue un cadre propice à la dispersion, puisqu'il encourage la pression temporelle, le recours fréquent à l'improvisation en situation et l'adaptation à de nouveaux environnements. Toute la préparation d'un événement se fait au siège de l'agence organisé en *open-space*. Mais par la suite, les employés doivent se déplacer sur le lieu de l'événement et sont donc confrontés à un nouvel environnement tant du point de vue de l'espace, que de l'équipement ou des personnes avec lesquelles ils sont amenés à travailler.

Cet article est organisé en trois parties. Tout d'abord, nous expliciterons ce que recouvre le terme dispersion et évoquerons les raisons pouvant expliquer le peu d'intérêt soulevé par ce sujet. L'une de ces raisons tient au fait que la dispersion n'est pas toujours facile à percevoir. Comme le montreront les parties deux et trois, deux moyens permettent, néanmoins, de la mettre en valeur : d'une part, en s'intéressant aux dispositifs mis en place par les travailleurs pour faire face à la dispersion et d'autre part en se focalisant sur des moments où la dispersion devient si intense que les travailleurs ne peuvent plus la gérer. Elle devient alors particulièrement visible.

Pour une acception élargie de la dispersion au travail

Pour prendre au sérieux la question de la dispersion, la première étape consiste à défaire le terme de sa connotation négative systématique. Regardons donc d'un peu plus près les diverses formes qu'il recouvre.

L'incapacité à focaliser son attention

Dans le langage courant, se disperser c'est avant tout être incapable de concentrer son attention, ainsi en est-il dans les phases de latéralisation ou de surcharge cognitive.

La dispersion peut prendre la forme de ce qu'Albert Piette nomme la latéralité et dont il fait une des composantes du mode mineur de la réalité⁵. Catherine Rémy a repris ce concept et l'a élargi : "Par latéralisation, nous entendons la capacité des acteurs, constamment à l'œuvre, à faire dériver mais aussi à singulariser le déroulement général d'une situation dite sociale. L'engagement dans l'activité est sans cesse morcelé, latéralisé par une multitude d'attitudes, de détails comportementaux ne renvoyant pas à ce qui est normativement attendu"⁶. Appliquée à notre objet, la latéralisation désigne tous les « parasitages » de l'activité professionnelle comme les discussions personnelles, les échanges de plaisanteries entre collègues ou toute réponse à des sollicitations de nature extraprofessionnelle (appel téléphonique privé, etc.). Il s'agit donc d'une dispersion « inutile » du point de vue de l'accomplissement des tâches professionnelles. Ces latéralisations sont extrêmement fréquentes et plus ou moins pesantes sur l'activité professionnelle. Dans leur version la plus légère, elles font simplement vaciller l'activité en cours et ne sont pas toujours faciles à percevoir. Parfois, elles

⁵ Piette, 1992.

⁶ Rémy, 2003, p. 2.

entraînent une mise entre parenthèses de l'activité pour une durée plus ou moins longue, comme dans le cas le plus courant de la pause-café. Pendant les phases de latéralisation, l'activité initiale peut rester en toile de fond et le retour à cette activité se fera alors de manière rapide, déclenché par une alerte mail ou la sonnerie du téléphone, par exemple. Enfin, dans le cas d'une latéralisation encore plus substantielle, le retour est encore plus lent et progressif. On rejoint là les passages au ludique décrits par Erving Goffman⁷.

La dispersion peut être également induite par une situation de surcharge cognitive. Fatigué ou dépassé par les changements de l'environnement, le travailleur est incapable de se concentrer. Il existe une abondante littérature à ce sujet qui montre que dans de tels cas, le travailleur a tendance à se perdre dans une kyrielle de petites tâches qui s'accomplissent rapidement et qui ne demandent pas beaucoup d'attention, plutôt que dans des activités plus mobilisatrices qui se trouvent pourtant souvent être les plus décisives⁸. A d'autres occasions, le travailleur se retrouve prisonnier d'un engagement dont il voudrait sortir comme lorsqu'un client se fait trop bavard au téléphone. Ne pouvant mettre un terme à la conversation, il va affecter un plein engagement dans la communication téléphonique, tout en se livrant à des activités parallèles comme la lecture de son courrier.

Dans de tels contextes, la dimension négative de la dispersion apparaît comme la plus patente. Mais le maintien dans un engagement fort est éprouvant et difficilement tenable sur le long terme. Lorsque une contrainte est trop pesante, l'employé peut avoir besoin de se retirer un bref moment de l'engagement pour mieux s'y maintenir par la suite. Ainsi telle employée, pourtant particulièrement affable durant une communication téléphonique avec une cliente, s'exclame juste après avoir raccroché et poussé un profond soupir « Je vais la tuer, je lui envoie un mail qui confirme tous ses changements et elle me redonne quand même un coup de fil ! ». Dans ces cas, les collègues les plus proches relèvent la tête pour échanger un sourire ou un signe complice. Ils gratifient la personne de quelques mots d'encouragement ou l'appuient dans son jugement. Et il n'est pas rare que des séquences de latéralisation collective suivent des communications téléphoniques avec un client particulièrement difficile.

La dispersion induite par l'environnement de travail

La dispersion n'est pas toujours synonyme de relâchement voire de manque d'attention. Parfois elle est directement induite par l'environnement de travail. De plus en plus, les travailleurs évoluent dans un environnement de travail riche en informations et fortement instable. De nombreux artefacts technologiques sont conçus pour attirer l'attention de leur utilisateur, lui permettant de repérer des changements de son environnement. Ces signaux sont souvent auditifs (la sonnerie du téléphone), visuels (la fenêtre d'une application qui se maximise sur l'écran) ou tactiles (les vibrations du téléphone mobile). Tous ces signaux sont autant d'invitations à suspendre l'activité en cours pour s'engager dans une nouvelle. Ils sont donc source de distraction. David Kirsh parle de "points d'entrée"⁹ pour désigner toute structure ou indice qui représente une invitation à faire quelque chose. Quelques précisions doivent être apportées. En premier lieu, l'invitation à changer d'activité

⁷ Goffman, 1974, p. 57.

⁸ Lahlou, 2000.

⁹ *entry points* : Kirsh, 2001.

peut se faire de manière plus ou moins appuyée. Par ailleurs, les points d'entrée ne sont pas toujours des fonctionnalités développées à dessein par leurs concepteurs. Par exemple, une employée de l'agence de création d'événements a décidé de stopper l'impression des étiquettes des badges du congrès parce qu'elle jugeait que l'imprimante, qui fonctionnait en continu depuis plusieurs heures déjà, "sentait le chaud". Si c'est bien une variation de l'environnement (la surchauffe de l'imprimante) qui est à l'origine de la décision, le signal n'était ni disruptif, ni conçu à dessein. Enfin, si les exemples précédents mettent en scène des outils technologiques (il est vrai, fréquemment utilisés pour souligner les variations de l'environnement de travail), il serait cependant erroné de penser que seuls ces derniers sont dotés de cette capacité. Une question d'un collègue ou d'un client, ou tout simplement une pile de dossiers sur un bureau, constituent autant d'invitations à faire quelque chose. L'environnement de travail représente donc une source potentielle de distractions et d'interruptions qui peuvent être sociales ou cognitives, médiées ou non par la technologie et plus ou moins disruptives.

Développer son aptitude à se disperser

Contraint d'évoluer dans un environnement de travail propice à la dispersion, le travailleur peut développer certaines aptitudes à la dispersion. Nous analyserons plus particulièrement la multi-activité, l'attention périphérique, la dispersion stratégique et la préoccupation.

Grâce à l'apprentissage et à l'expérience, le travailleur peut automatiser certaines tâches qu'il accomplit régulièrement. Ceci lui permet d'alléger la charge cognitive dévolue au traitement de ces tâches et, éventuellement, de l'allouer à d'autres tâches qu'il accomplit en parallèle. Ainsi, parce qu'il est familier de cet outil, le travailleur peut mettre à jour sa base de données client, tout en étant en communication téléphonique. Ceci est un exemple de multi-activité. L'organisation d'événements est un secteur d'activité qui requiert une certaine polyvalence et plus particulièrement dans une petite structure comme l'agence étudiée ici. Les employés sont souvent amenés à jongler sur un temps court avec des tâches de nature différente. Si, à proprement parler, ce "zapping" serré n'est pas de la multi-activité, il n'en constitue pas moins une forme de dispersion.

Pour réagir de manière appropriée aux variations de son environnement de travail, le travailleur doit rester particulièrement vigilant. Tout en accomplissant son activité, il conserve une certaine sensibilité à ce qui se passe autour de lui. C'est ce qu'on appelle l'attention périphérique, thème très largement traité dans la littérature du CSCW¹⁰. Dans l'agence de création d'événements où les différentes tâches sont réparties, mais clairement interdépendantes, la configuration en *open-space* joue un rôle déterminant à cet égard. L'attention périphérique est sélective. Elle s'apparente à une vigilance non intentionnelle de l'individu à certains stimuli définis par leur caractère émotionnel (un bruit très fort) ou par apprentissage (son prénom). Pour simplifier, disons que la capacité à distribuer son attention est conditionnée par les modules du cerveau sollicités mais aussi par l'environnement et les automatismes acquis. Certains travaux, à l'instar des activités autour du graphisme, demandent une absorption plus grande ou du moins ne nécessitent pas un traitement parallèle de l'environnement (ce n'est pas *a priori* parce que tel client important va annuler sa réservation, que le graphisme de l'affiche va devoir être corrigé). Dans certaines conditions, même engagé dans une tâche, l'employé opère une analyse de

¹⁰ Computer Supported Cooperative Work. Le numéro 11 de la revue *Computer Supported Cooperative Work, the Journal of collaborative computing* est consacré à l'attention

l'environnement¹¹, comme laisser traîner une oreille. Par exemple, dans l'équipe qui s'occupe de la logistique du congrès, il n'est pas rare que les employés suivent de loin l'activité de leurs collègues dans la mesure où elle peut affecter directement leur activité. Ainsi cette employée qui interpelle sa collègue qui vient de raccrocher : « Je t'entendais dire qu'il y avait un problème avec le Carlton ? ». Le niveau d'attention périphérique est donc étroitement associé au type d'activité. Il n'est pas abusif de considérer qu'il s'agit d'une forme d'engagement multiple et donc de dispersion.

Le recours à la dispersion peut aussi se faire de manière totalement délibérée et devenir en quelque sorte "stratégique". C'est le cas par exemple lorsqu'une personne entre en relation avec une autre autour d'un sujet précis mais va profiter du contact noué pour diversifier les sujets. Lorsque l'employée en charge des réservations hôtelières va voir son chef d'équipe pour faire le point sur les réservations de tel laboratoire, elle en profite pour faire le tour des éventuelles modifications faites par d'autres laboratoires. Ou encore, quand elle contacte tel journaliste pour qu'il annonce le prochain colloque, même s'il n'est pas intéressé, l'employée en charge des relations avec la presse va en profiter pour recueillir des informations pouvant lui être utiles par la suite, notamment pour mettre à jour ses fichiers (Qui contacter ? Qui travaille exactement sur quoi ?).

La dispersion peut aussi être la conséquence d'un état de préoccupation de l'employé. Alors qu'il est engagé dans d'autres activités, il garde en tête un problème non résolu. Celui-ci pourra affleurer à tout moment, notamment s'il trouve un léger écho dans l'environnement, conduisant l'employé à revenir de manière inopinée à son activité antérieure. Ainsi, un employé en copiant le nom d'un client pour mettre à jour l'état des réservations d'un hôtel, se rappelle qu'il ne l'a toujours pas appelé pour lui demander des informations sur son mode de paiement. Il décide alors de s'interrompre dans sa tâche pour le faire "tant qu'il y pense".

Toutes ces formes, plus ou moins volontaires, ont néanmoins en commun de pouvoir être développées par l'expérience. En effet, la familiarité avec l'environnement et l'acquisition d'automatismes jouent un rôle déterminant en matière de multi-activité, d'attention périphérique, de dispersion stratégique ou encore de préoccupation. En ce sens, on peut dire qu'il est possible de cultiver des aptitudes pour la dispersion et que ces aptitudes peuvent être utiles dans le cadre de certaines formes de travail complexe. Ceci nous éloigne du sens originel du terme, à savoir un défaut d'attention. Fort de cette acception élargie du terme "dispersion", il convient d'aller enquêter de plus près dans les activités de l'agence de création d'événements, afin d'en repérer les différentes formes. Si elles sont fréquentes, elles ne sont pas toujours aisées à mettre en exergue. Pour déceler la dispersion, il faut souvent décomposer le cours des activités dans lesquelles elle est finement enchevêtrée. Il n'est pas rare que l'observateur peine à la repérer, d'autant qu'il est peu équipé pour ce faire : d'une part, la littérature relativement silencieuse ne saurait lui être d'un grand secours et d'autre part, il se retrouve confronté à un problème terminologique, puisque tous les mots à sa disposition pour décrire ce phénomène, sont connotés négativement (qu'il s'agisse de dispersion, versatilité, éparpillement ou encore distraction). Il existe néanmoins des procédés qui permettent de mettre en exergue cette dispersion. Le premier consiste à s'intéresser aux objets et à l'équipement de la situation d'une manière plus générale. En effet, les employés transforment leur

¹¹ C'est ce que Cherry a mis en évidence dès 1953 et qui est désormais connu sous le nom de « *Cocktail party phenomenon* ». Engagé dans une conversation, on fait généralement abstraction du reste pourtant, si quelqu'un prononce notre nom, on le remarque immédiatement. Il y a attirance automatique de l'attention.

environnement afin de gérer quotidiennement les situations de dispersion. Quant au second procédé, il s'agit de se focaliser sur les moments particuliers où la dispersion est tellement forte que les employés ne sont plus en mesure de l'assumer. Elle devient alors particulièrement visible.

Équiper la joignabilité

L'environnement de travail joue un rôle déterminant en matière de dispersion, il est donc logique que les différents acteurs (que ce soit au niveau de l'entreprise dans son ensemble ou de chaque employé) le transforment afin de faire face à la dispersion. Les différentes formes de communication jouent un rôle de tout premier ordre en matière de dispersion. Aussi la gestion de la disponibilité est-elle particulièrement décisive. Dans un premier temps, nous nous concentrerons sur le rôle de la configuration spatiale en matière de joignabilité, avant de nous intéresser à celui des technologies de communication.

La configuration spatiale au service de la joignabilité

Toute coordination nécessite un certain niveau de joignabilité. Et c'est encore plus vrai quand il s'agit de travail collaboratif, comme ici. Cette disponibilité est requise et équipée par l'organisation. La configuration de l'*open-space* peut être pensée comme une façon d'adapter l'environnement de travail à la forme collaborative. Comme nous l'avons vu dans la première partie, cet aménagement de l'espace permet aux employés de se maintenir un minimum informé de l'état d'avancement global de l'événement, sans pour autant s'interrompre dans leurs activités respectives. Mais par delà une attention périphérique à moindre coût, cet agencement favorise également d'autres formes de dispersion, comme des requêtes aussi brusques que rapides à satisfaire ("Tel hôtel a bien confirmé les réservations de tel client ?") ou encore des séquences de latéralisation collective, ces dernières étant nécessaires à la consolidation du collectif. Cette disponibilité induite peut être nuancée par l'attitude ou des gestes de l'employé. Gratifier un collègue qui s'approche d'un regard interrogateur, le confortera dans sa tentative de sollicitation alors qu'un air affairé ou concentré peut suffire à le décourager.

D'autres configurations spatiales peuvent au contraire limiter la disponibilité, comme le bureau particulier du directeur de l'agence. Sur le lieu d'un événement, une pièce est généralement réservée au personnel. Les employés peuvent s'y réfugier pour accomplir des tâches, à l'abri des sollicitations incessantes des congressistes. Ce dispositif spatial peut être complété par un dispositif temporel: les tâches les plus longues ou demandant une certaine concentration sont généralement accomplies en dehors des horaires du congrès. Ces espaces et ces laps de temps protégés conduisent le travailleur à évoluer dans un mode relativement déconnecté, ce qui le préserve de nombreuses sollicitations.

Les TIC permettent de moduler plus facilement la disponibilité à distance.

La capacité à être disponible pour des relations distantes est également décisive, notamment pour ce qui est des relations avec les clients. Les employés sont équipés d'un certain nombre d'outils, à l'instar du mail, téléphone ou fax leur permettant d'être joints facilement. Dans une situation de mobilité, la joignabilité de l'employé sera assurée par un système de talkies-walkies ou de freesets¹².

¹² Système téléphonique sans fil professionnel basé sur une technologie d'ondes radio.

Par rapport aux interactions en coprésence, les interactions médiées présentent l'avantage de rendre possibles des engagements parallèles clandestins. En effet, la totalité des technologies utilisées par les employés ne mobilise qu'un seul canal (la vue dans le cas des mails ou des fax et l'ouïe pour ce qui est des communications téléphoniques). Cela veut dire que d'autres canaux restent disponibles pour des engagements parallèles. Ainsi durant une communication téléphonique avec un client, un employé peut communiquer par gestes avec son collègue ou lire son courrier. Cette multi-activité n'est possible que parce que certains automatismes ont été mis en place. Si l'employé peut écouter son client d'une oreille distraite, c'est parce qu'il lui suffira d'entendre un mot important pour se concentrer à nouveau entièrement sur la conversation.

Le fait de permettre une utilisation plus facile des filtres constitue le deuxième atout des communications médiées. S'il est de mise d'être disponible pour le client, la distance introduite dans le cadre d'une communication à distance permet à l'employé de retrouver un certain degré de liberté. Des techniques de filtrage des appels ont été mises en place de manière collective au sein de l'agence. Chaque employé dispose de son propre poste et de sa propre ligne mais les téléphones sont connectés entre eux et chacun peut voir qui appelle qui et intercepter tous les appels depuis son poste. Dans les faits, c'est rarement la personne appelée qui va décrocher directement. Soit le standard soit un collègue dans l'*open-space* va intercepter l'appel afin de s'enquérir de l'identité de la personne et du motif de son appel, avant de vérifier la disponibilité du collègue pour cette requête particulière. Si celui-ci préfère ne pas être dérangé, il sera proposé au client de rappeler ultérieurement son interlocuteur qui est actuellement en réunion. Les employés tirent parti de l'asymétrie introduite par les outils de communication. En effet, si les clients avaient visualisé au préalable la configuration des locaux de l'agence, il serait difficile de leur faire croire que l'employé a besoin « d'un instant pour aller voir si son collègue est disponible », alors que d'un simple coup d'œil il peut balayer l'*open-space*.

La question de l'équipement de la gestion de la joignabilité nous permet de voir que certains dispositifs sont mis en place pour faire face à la dispersion. La plupart de ces dispositifs sont établis à un niveau collectif, signe que la dispersion est bien considérée comme inhérente à l'activité d'organisation d'événements. Le rôle ambigu des TIC doit être souligné : ils comptent à la fois parmi les facteurs principaux de la dispersion et constituent des outils pour gérer cette dispersion. Mais comme la partie suivante va le montrer, la dispersion n'est pas toujours gérable.

Quand la dispersion devient trop lourde à gérer

La confrontation à un nouvel environnement

Les sciences cognitives nous enseignent que l'accomplissement d'une activité quelconque nécessite de se mettre dans de bonnes dispositions mentales et écologiques. Zapper constamment entre plusieurs activités est donc coûteux cognitivement, puisque cela implique de réadapter à la fois son installation mentale et écologique. Pouvoir s'appuyer sur un environnement stable et familier permet de réduire ce coût. Si un collègue vient interrompre un employé pour savoir où en sont les réservations d'hôtel de tel client, ce dernier ne sera pas trop gêné dans la mesure où il y a de fortes chances pour qu'il ait la réponse en tête ou qu'il sache comment la trouver rapidement. Les deux employés étant habitués à travailler ensemble, l'échange verbal pourra se limiter à

quelques mots, ce qui diminue le caractère disruptif de la sollicitation. La familiarité avec l'activité, le collectif de travail et l'environnement physique immédiat sont autant de ressources qui contribuent à diminuer le coût de la dispersion et donc à rendre cette dernière plus profitable.

A contrario, la non-familiarité va rendre la dispersion plus coûteuse puisqu'il y a nécessité de s'adapter à un nouvel environnement et à de nouveaux outils. C'est le cas en situation de mobilité où les repères familiers s'évanouissent. Sur le lieu de l'événement, pour accomplir n'importe quelle action, l'employé va devoir chercher les objets dont il a besoin. Cette recherche s'intercale dans son activité comme une micro-activité dispersive. L'attention périphérique va également être mise à rude épreuve. Ainsi le premier jour d'un congrès, dès qu'ils entendaient une sonnerie, les employés se précipitaient vers la flotte de freesets¹³ mis à leur disposition pour tenter de trouver lequel était en train de sonner. Le plus souvent il s'agissait de la sonnerie annonçant l'arrivée de l'ascenseur dans le couloir adjacent. Cette mésaventure illustre combien la mise en place d'automatismes est importante dans le processus de sélection des signaux : il n'y a plus discrimination automatique entre les signaux marquant des variations de l'environnement utiles à l'activité et les autres. La dispersion devient alors particulièrement manifeste et souvent contre-productive pour l'accomplissement des tâches.

La surcharge cognitive

Evoluer en situation de dispersion demande un engagement cognitif relativement important. Un tel investissement n'est pas tenable sur la durée. Il est symptomatique à cet égard qu'au cours du déroulement du congrès, plusieurs employés de l'agence aient "craqué". C'était la première fois qu'ils organisaient un événement d'une telle ampleur. Celui-ci rassemblait plusieurs milliers de personnes, alors qu'ils n'étaient habitués à organiser que des colloques de taille plus modeste (plusieurs centaines de personnes). Ils étaient soumis depuis plusieurs semaines à une forte pression tant en termes d'intensité du travail que d'horaires. La semaine avant le congrès, il n'était pas rare que certains employés restent travailler jusqu'à vingt-deux heures. Pendant les cinq jours qu'a duré le congrès, ils étaient logés dans un hôtel à proximité ce qui leur permettait d'être là dès sept heures, sachant que les journées se terminaient rarement avant vingt-trois heures, voire minuit. Lors d'un entretien, une employée a relaté que le troisième soir du congrès, alors qu'elle était rentrée dans sa chambre à une heure tardive, elle s'est littéralement effondrée sur son lit, se réveillant le lendemain, encore vêtue de ses habits de la veille. Dans de telles conditions, les employés, en permanence exposés d'une part à des problèmes de toute sorte et, d'autre part, à des congressistes parfois très exigeants, ont parfois été débordés. Ils deviennent alors incapables de faire face aux nouvelles sollicitations. Les symptômes s'échelonnent depuis des choix inopportuns (qui s'apparentent souvent à une incapacité à discriminer les sollicitations en fonction de leur priorité relative) jusqu'à un véritable effondrement. Pour ce qui est du premier symptôme, une employée en charge de mettre des documents papier dans les sacs donnés aux congressistes s'est trouvée confrontée à une « panne d'agrafes ». Ne pouvant remettre la main dessus, elle a reçu le renfort d'autres personnes présentes dans la pièce. Cette recherche ne portant pourtant pas à grande conséquence a finalement mobilisé pendant une quinzaine de minutes jusqu'à cinq personnes dont le directeur de l'agence. Quant au second symptôme, nous avons assisté à plusieurs reprises à des scènes où différents employés ont du, parfois brusquement, abandonner

¹³ Système téléphonique sans fil professionnel basé sur une technologie d'ondes radio.

leur activité parce qu'ils n'en pouvaient plus. Ceci se manifestait entre autres par des crises d'énervement ou de larmes.

La surcharge cognitive peut ainsi conduire à une dispersion pour le moins inefficace ou à un retrait nécessaire de l'engagement. C'est l'occasion d'insister sur le fait que la prise en compte de la durée est un élément décisif des lors que l'on s'intéresse à la dispersion. Cet élément est trop souvent négligé par les travaux se réclamant de l'action située.

L'absence d'une vision d'ensemble

Le matin de la veille de l'ouverture d'un grand congrès, alors que les employés devaient gérer toutes les activités de préparation, les deux personnes qui supervisaient étaient retenues par un autre événement. Elles étaient donc non seulement absentes, mais qui plus est difficilement joignables. Au début, les employés ont commencé par suivre le planning mais très vite, ils ont été confrontés à des problèmes imprévus. Ceci les a amenés à se disperser par rapport au dit planning. Cette improvisation en situation a été très mal vécue dans la mesure où les employés estimaient n'avoir ni les informations ni le recul nécessaires pour prendre de telles décisions. Ainsi pouvait-on les entendre pester contre la situation : « j'ai l'impression qu'on s'agite mais qu'on ne fait rien », « on n'y arrivera jamais », « c'est du grand n'importe quoi ce matin ». La dispersion qui était pourtant de la même nature que celle à laquelle ils ont été confrontés les jours suivants, leur devenait insupportable car ils n'avaient pas le sentiment qu'elle était maîtrisée.

Dans les trois situations, la dispersion ne peut être gérée par les employés et devient particulièrement visible que ce soit pour l'observateur ou pour l'acteur lui-même. Cette expérience est donc par nature extrêmement négative, ce qui peut constituer une piste pour comprendre pourquoi le terme dispersion n'est jamais utilisé dans une acception positive.

Conclusion

En conclusion, nous espérons avoir convaincu le lecteur de la pertinence et de l'intérêt de poser la question de la dispersion au travail. Si cette question peut paraître de prime abord triviale voire illégitime, nous avons vu qu'elle n'en était pas moins inhérente à de nombreuses situations de travail complexe. Pour le mettre en évidence, nous nous sommes attaché à étudier les équipements de la joignabilité mis en place par les employés et nous nous sommes focalisés sur les moments où les employés sont débordés par la dispersion. Etudier la dispersion au travail permet au moins deux apports significatifs. En premier lieu, repérer et systématiser l'étude de nouvelles contraintes pesant sur les salariés constitue une contribution à la thématique de l'intensification du travail. Par ailleurs, la question des compétences est abordée sous un angle nouveau. En effet, nous avons vu que les employés pouvaient développer certaines aptitudes à gérer la dispersion, aptitudes s'avérant particulièrement utiles à l'accomplissement de leur activité professionnelle. Peut-on pour autant parler de compétence à gérer la dispersion? On rejoint là une question posée par Francis Chateauraynaud, il y a déjà treize ans et qui reste toujours sans réponse. "N'assiste-t-on pas à la mise en place d'un modèle de compétence valorisant l'adaptation

constante et la flexibilité en situation et dans lequel la capacité de transformation sur la durée n'aurait plus aucune validité ?"¹⁴

(2002), "special issue on awareness in CSCW", *Computer Supported Cooperative Work, the Journal of collaborative computing*, 11(3-4).

BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

CHATEAURAYNAUD, F. (1991), "Vigilance et transformation, présence corporelle et responsabilité dans la conduite des dispositifs techniques", *Réseaux*, 85.

CHERRY, E.C. (1953). "Some experiments on the recognition of speech, with one and with two ears", *Journal of the Acoustical Society of America*, vol. 25, p. 975-979.

DATCHARY, C. 2005. "Se disperser avec les TIC, une nouvelle compétence?", in: Kessous, E. et Metzger, J.-L. (dir.), *Travailler aujourd'hui avec les TIC*, Paris, Hermès (à paraître).

GOFFMAN, E. (1974), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit.

JOSEPH, I. (1992), "Le temps partagé: le travail du machiniste-receveur", *Sociologie du travail*, 1/92, p. 3-21.

KIRSH, D. (2001), "The context of work.", *Human-computer interaction*, 16, p. 305-322.

LAHLOU, S. (2000), "La cognition au travail et ses outils: débordement, révolution, distribution", *Intellectica*, 1 (30), p. 7-17.

PIETTE, A. (1992), *Le mode mineur de la réalité. Paradoxes et photographies en anthropologie*, Louvain-la-Neuve, Peeters (diffusion Vrin).

REMY, C. (2003), "Activité sociale et latéralisation. Pour une étude micro-ethnographique de la tension déterminisme - marge de manoeuvre", *Recherches Sociologiques*, vol.2003/3.

¹⁴ Chateauraynaud, 1991, p. 125.